



MOTIVAZIONI, PROCEDURE E FILTRI : strumenti innovativi di sviluppo organizzativo

Vittorio Pelligra

Working Paper n. 4

Dicembre 2004

in collaborazione con



Vittorio Pelligra

Università di Cagliari

Informazioni :

Facoltà di Economia di Forlì - Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle ONP

Tel. 0543-374620 – Fax 0543-374618 e-mail: nonprofit@spfo.unibo.it website: www.ecofo.unibo.it

**Motivazioni, Procedure e Filtri:
strumenti innovativi di sviluppo organizzativo¹**

Vittorio Pelligra²

Ringraziamenti:

nella stesura del saggio mi sono stati preziosi i suggerimenti e i commenti di Carlo Borzaga, Roberto Doneddu, Bruno S. Frey, Benedetto Gui, Carlo Tedde, Tullio Usai, Stefano Zamagni e dei partecipanti al *I Workshop Nazionale sull'Impresa Sociale* (Trento). Li ringrazio tutti senza implicarli. Questo lavoro è stato supportato dallo IARES-Fondazione Banco di Sardegna.

ABSTRACT

The paper discusses the theoretical foundations of an incentive provision system based both on material and immaterial (moral and social) incentives. We focus on the normative implications streaming from an enlargement of the idea of rationality traditionally applied to the analysis of strategic choices: when self-interest, in fact, is supplemented with behavioral principles such as reciprocity, trust, altruism and intrinsic motivation, the way incentives have to be designed and provided should change consequently. We first describe the functioning of such principles and then analyze in some depth the way those factors can be used to favor an efficient matching between principal and agents endowed with functional preferences in presence of asymmetric information. Such an efficient matching produces positive effects on the effort provided by agents which, in turn, positively affects organizational efficiency. This process applies with particular cogence to economic environments characterized by vocational workers (civil economy), where intrinsic motivations are a crucial determinant of workers' morale. Those settings are affected by social strategic complementarity that may yield to pareto-rankable multiple equilibria. We introduce instruments that should favor the functioning of the matching process and advocate their implementation to foster an internally-driven sectorial development process.

¹ Paper preparato per il workshop "*Preferenze sociali, capitale sociale e organizzazioni non profit*", Università di Bologna- sede di Forlì, 18-19 giugno 2004.

² Dipartimento di Economia Università di Cagliari V.le S. Ignazio 17, 09123 Cagliari ; E-mail: pelligra@unica.it

“What reward is most proper for promoting the practice of truth, justice and humanity? The confidence, esteem and love of those we live with”

(Smith, 1759/1976:116)

“Perhaps the grossest flaw in the economist’s traditional view of human being is illustrated by the attention we devote to his man-thing activities as opposed to man-man activities (...) Economists have been studying only a chapter of the book of economic life”

(Hirshleifer, 1978:336)

1 Introduzione.

E’ ormai evidente la necessità di modelli allargati di razionalità economica nella costruzione di teorie che aspirino ad un livello accettabile di adeguatezza descrittiva. In questo senso, l’inserimento dei principi quali quelli di “motivazioni intrinseche”, “altruismo”, “reciprocità”, “fiducia” e “team-thinking”, all’interno di modelli di scelta interattiva, contribuiscono ad un arricchimento dello spazio antropologico dell’agente economico tradizionale. E’ chiaro, altresì, che all’aspetto puramente descrittivo debba affiancarsi quello normativo, sul quale l’allargamento del concetto di razionalità non può non avere ripercussioni cruciali.

In questo lavoro vogliamo analizzare questo ultimo snodo, con particolare riferimento, all’ambito dell’economia civile. Quali sono le implicazioni che una visione allargata di razionalità determina sul versante della *policy* e del *design* istituzionale? Quali le ripercussioni da un punto di vista normativo e organizzativo?

Se conveniamo sul fatto che un modello esteso di razionalità consente una migliore comprensione del funzionamento dell’economia civile (Pelligra, 2003d) diventa naturale interrogarsi su quali strumenti deve utilizzare il settore pubblico nel processo di promozione ed incentivazione di tale settore. Questi sono gli interrogativi da cui prende avvio la presente discussione.

Il saggio è organizzato come segue: nel successivo paragrafo (2) vengono discusse criticamente le classiche teorie sulla genesi delle organizzazioni del terzo settore; vengono di seguito individuate alcune delle ragioni che suggeriscono un’azione di promozione e di incentivazione del terzo settore da parte del settore pubblico (3); vengono individuati quelli che sono i principali problemi di asimmetria informativa legati alla produzione di beni meritori e all’erogazione di servizi con gli stessi connotati (4); nei paragrafi che seguono si procede all’individuazione delle soluzioni a tali problemi nelle procedure di screening e selezione e di incentivazione e motivazione. Questi processi vengono analizzati nella loro dinamica di funzionamento e vengono isolati alcuni strumenti innovativi ad essi collegati (5-7). Viene introdotto il problema della complementarietà strategica che caratterizza gli incentivi basati sull’approvazione sociale (8). Le conclusioni chiudono il lavoro (9).

2 Fallimenti del Mercato e Fallimenti dello Stato

Le principali teorie che cercano di spiegare l'emergenza, all'interno del sistema economico, delle organizzazioni del terzo settore (OTS d'ora in avanti), si sono tradizionalmente concentrate, alternativamente, o sui cosiddetti fallimenti del Mercato (Hansmann, 1980, 1996) o sui fallimenti dello Stato (Weisbrod, 1980, 1988). Il primo tipo di "fallimento" riguarda l'impossibilità dello Stato a produrre un volume ottimale di beni pubblici capace di soddisfare le necessità di tutte le fasce di cittadini. Tale incapacità dipende dalla calibrazione delle politiche statali sulle esigenze dell'elettore mediano, colui il quale, cioè, con il suo voto favorevole (sfavorevole) determina la possibilità (impossibilità) della rielezione del governo in carica. Questa "rincorsa" al soddisfacimento delle preferenze dell'elettore mediano porta alla convergenza "verso il centro" dei programmi di governo dei candidati elettorali, convergenza che determina una conseguente esclusione dei cittadini con bisogni più "estremi"; ed è proprio per venire incontro a tali bisogni che nascerebbero, secondo questa teoria, le OTS.

La teoria del fallimento del Mercato, invece, fa riferimento all'esistenza di asimmetrie informative esistenti tra i fornitori di determinati beni e servizi e i potenziali acquirenti-utenti. Date queste asimmetrie si determina una struttura di incentivi tale per cui, un fornitore avrebbe interesse a ridurre i costi di produzione dei beni e dei servizi offerti, riducendone di conseguenza la qualità, per poter massimizzare il profitto. Tale riduzione di qualità va a scapito dell'acquirente-utente, il quale, a causa dell'imperfetta osservabilità del bene o servizio cui si rivolge, potrebbe verificarne l'effettiva qualità solo dopo averlo acquistato. La mancanza di credibilità di tali produzioni porta al crollo della domanda che quindi rimane inesa. La soluzione a questo stato di cose, risiede, per i fautori della teoria del fallimento del Mercato, nell'inibizione del movente della massimizzazione del profitto. Questo è esattamente quello che fa il vincolo alla distribuzione dei profitti che caratterizza la maggior parte delle OTS.

Se da un lato, tali teorie hanno avuto il pregio di aprire il campo della ricerca teorica sulle OTS, dall'altro, hanno negli anni ricevuto numerose e puntuali critiche, che ne riducono la capacità esplicativa, quanto meno in termini di ambito di significatività (Bacchiega – Borzaga, 2002; Gui – Ben-Ner, 2000). Una delle critiche più radicali mosse alle teorie tradizionali riguarda il tipo di soggetto che sta al centro, sia del modello di fallimento dello Stato, che a quello di fallimento del Mercato. Si tratta, in buona sostanza, di un modello di agente strettamente auto-interessato e consequenzialista. La capacità descrittiva e previsionale di un simile modello di agente è stata messa in discussione in particolare dagli studi di *behavioral economics* e psicologia cognitiva, i cui risultati mostrano, ormai in maniera robusta e largamente accettata, che i soggetti utilizzano strategie diverse, nelle valutazioni delle loro scelte, e posseggono una struttura motivazionale complessa. L'impatto di fattori addizionali rispetto al puro *self-interest*, quali motivazioni intrinseche e principi pro-sociali di vario genere, sulle modalità comportamentali degli agenti economici, è ancor più rilevante in settori di attività quali quello dell'economia civile notoriamente ad alta intensità di idealità.

Alla luce di quanto detto si comprende, allora, come, sia il confronto tra mondo profit e non-profit, che tra le stesse teorie del non-profit, non possa avvenire solo ed esclusivamente sulla base del criterio di efficienza. Questa, infatti, sarebbe già una scelta di campo ingiustificata, implicita, ma radicale. Ciò che ci interessa sottolineare è invece la necessità di non escludere a priori la possibilità di esistenza di un settore economico retto da altri principi regolatori, per esempio la reciprocità e l'equità, come avviene del resto nel caso dell'economia civile.

Relativamente alle finalità di questo studio è importante sottolineare che la predisposizione delle politiche di incentivazione e sviluppo dell'economia civile, non

può, a rischio di determinare risultati controproducenti, non tenere in adeguata considerazione tale concezione di agente, sì razionale, ma caratterizzato da una concezione di razionalità “allargata” rispetto ai canoni della tradizionale razionalità strumentale. Prima di procedere su questa linea, però, ci pare importante evidenziare in maniera chiara le ragioni per cui è necessario che il settore pubblico incentivi e promuova l’azione delle OTS. A questo è dedicato il prossimo paragrafo.

3 Perché promuovere l’economia civile?

Se si analizzano con attenzione i termini “economia civile” e “impresa civile”, si intuisce come nell’attributo “civile” possano rinvenirsi almeno due significati distinti, benché complementari. L’economia civile e l’impresa civile sono tali, *in primis*, perché hanno come scopo precipuo la produzione di beni e servizi di utilità sociale, dal cui godimento potrebbero rimanere esclusi determinati gruppi sociali, o ancora perché la loro stessa attività è caratterizzata da un elemento di beneficio sociale (per es. l’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati); ma accanto a questo primo significato se ne può rinvenire un secondo relativo al fatto che tale settore di attività è caratterizzato da un’elevata intensità “relazionale”. Sia per la natura dei beni e dei servizi prodotti, ma ancora di più per la modalità di svolgimento dell’attività stessa, la nota definitoria dell’economia civile può essere ritrovata nella norma della reciprocità (Bruni – Zamagni, 2003; Zamagni, 1997a). Tale norma interviene nelle relazioni sociali regolando sulla base di un principio che non è, né quello dello scambio di equivalenti, tipico del Mercato, né quello dell’autorità, che invece è tipico dello Stato. In questo senso, *non esclusivo*, si può allora parlare di terzo settore.

L’analisi dell’evoluzione e della dinamica istituzionale che scaturisce tra i tre settori di attività fa rilevare la possibilità che lo stock di capitale sociale presente in una data comunità possa venire eroso dall’azione economica dello Stato e del Mercato (Hollis, 1998; Bruni – Sugden, 2000), dando corpo al rischio di un depauperamento civico e sociale che finisce con l’influenzare negativamente anche il processo di sviluppo economico (Antoci – Sacco – Vanin, 2003).

In quest’ottica si può comprendere più compiutamente il ruolo del terzo settore, quale reintegratore del capitale sociale dissipato; terzo settore, quindi, capace, non solo di produrre beni e servizi di utilità sociale, ma anche, di favorire, attraverso l’azione del Mercato e dello Stato, un processo di sviluppo sociale ed economico autosostenuto.

La socialità (o relazionalità) non è, quindi, solo la preconditione e il *modus operandi*, del terzo settore, ma costituisce anche l’esito dell’attività delle organizzazioni del terzo settore nel loro insieme. La doppia valenza sociale delle OTS, quali produttrici di beni e servizi di utilità sociale, da una parte, e di reintegrazione del capitale sociale, dall’altra, fornisce giustificazioni addizionali, rispetto a quelle tradizionali del fallimento dello Stato e del Mercato, alla necessità che il settore pubblico, promuova e incentivi lo sviluppo del terzo settore.

Si pone a questo punto, alla luce degli sviluppi teorici circa il comportamento degli agenti economici, il problema dell’individuazione di quelli che possono essere gli strumenti più efficaci per dare attuazione a tale promozione e incentivazione.

4 Le asimmetrie informative: fiducia esterna e fiducia interna.

Tra gli elementi importanti messi in luce dalle teorie tradizionali sulla genesi del dell’economia civile, v’è senza dubbio il ruolo giocato dalla struttura informativa tipica del terzo settore. Tale settore è caratterizzato da quattro tipologie di asimmetrie informative che possono essere schematicamente classificate:

- 1) vantaggio informativo del produttore sul consumatore circa la qualità intrinseca del bene o servizio fornito (Hansmann, 1980). Le OTS sono meno propense a sfruttare tale vantaggio in quanto soggette al vincolo di non distribuzione degli utili.
- 2) Vantaggio informativo del consumatore circa la struttura di preferenze e la conseguente disponibilità all'acquisto di determinati beni e servizi. La stretta relazione che si pone tra utenti e produttori all'interno delle OTS consente a queste ultime di gestire in maniera efficiente tale asimmetria.
- 3) Vantaggio informativo delle OTS rispetto ai finanziatori (sia pubblici che privati) che hanno difficoltà a monitorare l'efficienza nell'utilizzo dei finanziamenti e l'efficacia delle organizzazioni nel raggiungimento degli obiettivi concordati.
- 4) Vantaggio informativo dei lavoratori rispetto ai datori di lavoro che determina l'incompletezza dei contratti di lavoro e la conseguente indeterminatezza dell'*effort* esercitato. Tale problema di agenzia, grandemente rilevante per ogni tipo di organizzazione viene risolto all'interno delle OTS attraverso la selezione di agenti intrinsecamente motivati e disposti ad instaurare un rapporto lavorativo di natura fiduciaria e non solamente incentrato sullo scambio di equivalenti.

La letteratura economica sulle OTS si è incentrata quasi esclusivamente sulle prime due forme di asimmetrie informative mentre ha trascurato il terzo e il quarto aspetto, che pure, relativamente alla progettazione di strumenti di promozione ed incentivazione efficaci, paiono particolarmente rilevanti.

Una attenuazione del terzo tipo di asimmetria, tra finanziatore e produttore difficilmente può passare attraverso la predisposizione di un sistema di monitoraggio più stringente di quello esistente. Se è vero, infatti, che la concessione di finanziamenti pubblici, come regola generale, deve essere associata ad una valutazione della redditività degli stessi, in termini di impatto sociale, è altresì vero che tale valutazione risulta essere di difficilissima attuazione. La creazione, quindi, di un sistema di monitoraggio stringente potrebbe determinare esiti controproducenti con costi eccedenti rispetto ai possibili benefici. E' precisamente in questo senso che "gli interventi di tipo burocratico o amministrativo tendono a spiazzare o ad annullare, la motivazione intrinseca che spinge i cittadini ad interessarsi di economia civile. Al contrario, quanto più gli interventi del decisore pubblico implicano il riconoscimento o l'esaltazione della motivazione intrinseca, tanto più questa ne esce rafforzata e confermata nei fatti" (Zamagni, 1997, p.173)

Appare evidente, allora, che una soluzione alternativa al problema posto dalle asimmetrie finanziatore-produttore, passa attraverso la soluzione del problema posto dalle asimmetrie interne alle OTS stesse. Occorre cioè che il settore pubblico ponga in essere azioni capaci di mettere le OTS nelle condizioni operative ottimali, tali quindi da incrementare anche l'efficienza e l'efficacia nell'utilizzo dei finanziamenti pubblici.

Se da una parte la letteratura sulle OTS si è focalizzata sull'importanza dei fallimenti dello Stato e dei fallimenti del Mercato, altri fattori, quali la capacità delle organizzazioni di attrarre agenti con una struttura di motivazioni funzionale alla *mission* delle organizzazioni stesse e quindi di gestire in maniera ottimale i conflitti interni, sono stati completamente trascurati, mentre sono proprio questi ultimi, gli elementi da potenziare, ci pare, per attivare un processo di promozione e di sviluppo del terzo settore.

In quest'ottica, il problema esterno relativo ai rapporti tra finanziatori-utenti e produttori, si risolve, o si attenua, concentrando l'attenzione sul problema interno relativo al rapporto tra management e lavoratori.

La difficoltà, infatti, da parte degli utenti (privati) o dei finanziatori (settore pubblico) di valutare la qualità del servizio o del bene prima di averlo acquistato (o finanziato, ma anche successivamente, nel caso dei finanziatori pubblici) non è l'unica asimmetria che può avere un impatto negativo sull'erogazione del servizio. Se da una

parte, infatti, esiste un problema di “fiducia esterna”, quale quello appena notato, esiste, dall'altra, un problema di “fiducia interna” legato alla possibilità di comportamenti opportunistici da parte dei lavoratori impiegati nelle organizzazioni non-profit, ai danni dei loro datori di lavoro e del management delle organizzazioni stesse. Se da una parte il settore pubblico e gli utenti devono potersi fidare della qualità dei servizi o dei beni offerti dalla OTS (fiducia esterna), dall'altra, per poter assicurare tale qualità, la direzione dell'OTS deve potersi fidare della qualità delle prestazioni (effort) offerte dai lavoratori (fiducia interna).

Se il vincolo alla distribuzione degli utili congiuntamente a un controllo pubblico sull'efficacia delle azioni finanziate, possono attenuare il problema della fiducia esterna, più pressantemente occorre trovare una soluzione al problema di fiducia interna.

La tesi che qui si intende avanzare è che tale problema può essere mitigato qualora l'OTS:

- A. metta in atto strategie di selezione del personale capaci di attrarre, per ricoprire ruoli di responsabilità all'interno dell'organizzazione, prevalentemente soggetti con un'alta dotazione di motivazioni intrinseche, soggetti cioè, meno propensi a comportamenti opportunistici (shirking), che tenderebbero ad abbassare gli standard qualitativi dei servizi e dei beni offerti;
- B. progetti sistemi di incentivi capaci di salvaguardare la spinta motivazionale delle ragioni intrinseche dei soggetti e di creare un ambiente favorevole all'esercitarsi dell'approvazione sociale.

Emergono quindi almeno tre ordini di problemi, sui quali vorremmo concentrare la discussione:

- 1) il problema della selezione all'entrata;
- 2) il problema dell'incentivazione dei soggetti selezionati;
- 3) la progettazione, da parte del settore pubblico, di strumenti capaci di influenzare positivamente i meccanismi di selezione e di incentivazione

Nelle sezioni successive ci occuperemo dell'analisi dei tre problemi suesposti.

5 Screening e selezione.

Posta la relazione positiva tra qualità dell'output e tipologie di soggetti dell'organizzazione (maggiore è il peso delle motivazioni intrinseche, minore sarà il rischio di comportamenti opportunistici, con conseguente incremento di *effort*, e di efficacia nell'uso dei finanziamenti), il problema dell'organizzazione è quello di progettare meccanismi di *screening* capaci di selezionare proprio quei soggetti con la dotazione maggiore di motivazioni intrinseche. Come sottolineato da Hansmann, le OTS - “both may restrain the managers of the organizations, whatever their personal desires, from profiteering at the expenses of the organizations' patrons and may select as managers precisely that class of individuals whose preferences are most in consonance with the fiduciary role that the organization is designed to serve” (1986:78)

Esiste una certa evidenza che sembra mostrare come le OTS, riescono in una certa misura ad attrarre soggetti con caratteristiche diverse rispetto alle organizzazioni for-profit, caratteristiche funzionali alla *mission* delle organizzazioni stesse. (Young, 1983; Mirvis - Hackett, 1983).

Interessante, a questo riguardo, è notare che benché gli addetti del settore non-profit ricevano salari in media più bassi rispetto a quelli degli addetti del settore pubblico o for-profit, il loro livello di soddisfazione e di conseguenza la loro fedeltà all'organizzazione sono maggiori rispetto a quelle mostrate dai lavoratori impiegati nel settore pubblico e in quello for-profit (Preston, 1990, Borzaga, 2000). Tale risultato, a prima vista controintuitivo, anche tenendo conto dei risultati delle varie versioni della

efficiency wage theory, può essere spiegato se si tiene conto del fatto che l'aspetto monetario coglie solo uno degli elementi che definiscono la remunerazione dei soggetti delle OTS. Altri elementi, infatti, determinano il livello di soddisfazione degli stessi. In ordine di importanza, **sono** le motivazioni morali, intrinseche, di team-thinking e solo per ultime quelle monetarie, concorrono a determinare il grado di soddisfazione dei soggetti lavoratori all'interno delle organizzazioni (Minkler, 2002).

Il fatto che gli agenti economici sono fortemente motivati da fattori non-monetari ha due importanti implicazioni: in primo luogo, i sistemi di incentivazione basati esclusivamente su fattori monetari possono produrre esiti sub-ottimali, e in secondo luogo, quando i soggetti hanno motivazioni eterogenee la performance dell'organizzazione dipende crucialmente dalla sua capacità di selezionare i candidati migliori, vale a dire con le motivazioni maggiormente coerenti con le finalità dell'organizzazione stessa (Delfgaauw – Dur, 2002). Come osserva Weisbrod (1988), infatti “Non-profit organizations may act differently from private firms not only because of the constraint on distributing profit but also, perhaps, because the motivations and goals of managers and directors differ. If some non-profits attract managers whose goals are different from those managers in the proprietary sector, the two types of organizations will behave differently” (p. 31).

E' necessario quindi analizzare nel dettaglio il funzionamento di tali meccanismi di selezione e comprendere in profondità quali sono gli elementi che facilitano o ostacolano questi processi di *matching* tra organizzazione e lavoratori. E ciò, come si diceva, non solo è importante per le organizzazioni stesse, ma anche per il *policy maker*, che andrebbe in questo modo ad acquisire strumenti addizionali rispetto a quelli più tradizionali, per la promozione del settore dell'economia civile.

6 Verso una struttura motivazionale più complessa... e realistica.

Abbiamo fatto riferimento nei paragrafi precedenti alle critiche sviluppate dalla *behavioural economics* al modello ultra semplificato di agente autointeressato che popola i modelli economici tradizionali. Tale critica si articola intorno alla constatazione della complessità della struttura motivazionale dei soggetti reali per i quali l'aspetto di remunerazione materiale non è che uno dei fattori motivanti. Altri elementi rilevanti sono:

- le motivazioni intrinseche
- l'autostima
- l'utilità procedurale
- gli incentivi relazionali: reciprocità e fiducia
- le aspettative normative
- la giustizia distributiva e l'avversione all'iniquità.

Sono questi alcuni dei fattori che concorrono a creare l'ordinamento di preferenze dei soggetti e che quindi ne determinano le scelte.

6.1 Motivazioni intrinseche

Secondo Deci (1971), un individuo è “intrinsically motivated to perform an activity when one receives no apparent reward except the activity itself” (p.105). L'importanza delle motivazioni intrinseche sull'esito comportamentale dei soggetti è molto variabile. La variabilità è dipendente dal contesto e dall'ambito di attività. Si comprende come

l'impatto delle motivazioni intrinseche nell'attività di volontariato ospedaliero, per esempio, sia molto differente rispetto a quelle che lo stesso soggetto ha nel momento in cui partecipa ad un'asta anonima su internet. Nel primo caso l'aspetto di remunerazione materiale è del tutto trascurabile, mentre nel secondo caso, in termini di minimizzazione dei costi, tale movente, è praticamente esclusivo.

Si potrebbe pensare che in fin di conti le motivazioni intrinseche, essendo puramente addizionali rispetto alle motivazioni estrinseche, possano essere ricomprese all'interno di uno schema di analisi *à la* Rational Choice Theory. Siccome, cioè, le motivazioni estrinseche non fanno altro che rinforzare le motivazioni intrinseche preesistenti, l'analisi può essere mantenuta standard attraverso l'utilizzo di un indicatore di utilità che ricomprenda entrambe le tipologie di motivazioni. Questo discorso perde validità nel momento in cui si riconosce la possibilità dell'instaurarsi di conflitti tra le motivazioni estrinseche e le motivazioni intrinseche. Può verificarsi quindi che l'introduzione di un incentivo di carattere materiale contingente alla performance di un'azione intrinsecamente motivata, faccia diminuire la disponibilità del soggetto all'esecuzione dell'azione stessa. E' il cosiddetto fenomeno del "motivational crowding-out" (Frey, 1997; Frey – Oberholzer-Gee, 1997).

Le cause del crowding-out sono varie e complesse. Possono individuarsi tre elementi principali che determinano l'insorgere del fenomeno. Il primo aspetto ha a che fare con la *riduzione dell'autodeterminazione*. L'utilizzo di incentivi monetari può veicolare un senso di controllo esterno e di coercizione che, riducendo l'autodeterminazione dell'agente, ne riduce la disponibilità all'azione. Il secondo fattore si riferisce al *senso di autostima*. Quando un soggetto riceve una ricompensa monetaria contingente ad un'azione che egli avrebbe compiuto anche in sua assenza, sulla base di una motivazione intrinseca, tale motivazione non viene riconosciuta e l'autostima derivante dall'aver compiuto un'azione che si riteneva giusta viene a perdere ogni effetto motivante. Attraverso l'uso di incentivi monetari "an intrinsically motivated person is denied the chance to display his or her own interest and involvement in an activity, when someone else offers a reward" (Frey, 1997, p.47) e di conseguenza la sua disponibilità all'azione diminuisce. Il terzo elemento che spiega l'insorgere del crowding-out riguarda la *riduzione delle possibilità di espressione*. Questo terzo elemento si riferisce all'impossibilità che un soggetto intrinsecamente motivato, che riceve una compensazione monetaria, ha di esprimere comportamenti coerenti con il suo sistema di valori e credenze. Anche questo fattore porta ad una riduzione della disponibilità all'azione.

Andare oltre nell'analisi delle condizioni per il verificarsi o meno di fenomeni di crowding-out, ci allontanerebbe dalla finalità di questo lavoro; ciò che importa sottolineare è però, che è necessario all'interno delle organizzazioni progettare il mix degli incentivi da somministrare agli agenti, in modo tale da evitare l'insorgere di conflitti tra motivazioni intrinseche e motivazioni estrinseche; conflitti che possono determinare risultati sub-ottimali rispetto a situazioni caratterizzate da assenza di incentivi materiali.

6.2 Autostima

L'aspetto relativo all'autostima dei soggetti oltre che in relazione al fenomeno di motivational crowding-out, è rilevante di per sé. Porre in essere comportamenti che si considerano corretti così come l'esercizio di un'attività cui si attribuisce un elevato valore sociale, quale può essere l'operare in una OTS, produce un beneficio a livello di stima individuale che non può essere considerato sostituto di un beneficio materiale (Dixit, 2002; Delgaaauw – Dur, 2002). Ciò era noto già ai tempi di Adam Smith il quale infatti afferma che i soggetti non solo desiderano essere stimati ma anche essere degni di stima. Lo stesso concetto è attualizzato da Todorov il quale può affermare che "Il

riconoscimento del nostro essere e la conferma del nostro valore sono l'ossigeno dell'esistenza (...) Il riconoscimento è necessariamente mediato dall'altro, fosse anche un altro anonimo, impersonale o interiore" (Todorov, 1998:169).

Un elevato senso di competenza è strettamente correlato ad un'elevata autostima, ed una corretta percezione del proprio livello di competenza è una delle determinanti della soddisfazione dei lavoratori (Sekaran, 1986). L'organizzazione deve quindi considerare l'autostima dei soggetti come una risorsa dell'organizzazione stessa e di conseguenza il sistema di incentivi utilizzato deve essere finalizzato all'accrescimento di questa dimensione per la fascia di soggetti più ampia possibile.

6.3 Utilità Procedurale

Uno degli aspetti più rilevanti del modello di comportamento neoclassico è l'assunzione di consequenzialismo degli agenti economici. Ciò significa che, nell'ordinare secondo un principio di desiderabilità le azioni aperte alla scelta del soggetto, questi utilizzerà le conseguenze associate alle azioni come unico criterio di valutazione. Se l'esito x associato all'azione X è migliore dell'esito y associato all'azione Y allora l'azione Y è da ritenersi preferibile a X . Tale assunto di consequenzialismo seppur ragionevole, a prima vista, non riesce però a rendere conto del fatto che i soggetti reali non sono indifferenti al modo in cui certi esiti sono ottenuti. Guadagnare 10 euro "onestamente" è in genere preferito a guadagnare 10 euro "barando". Tale differenza non può essere colta da un modello economico tradizionale. Le limitazioni derivanti dall'assunzione di consequenzialismo vengono oggi messe in luce dalla letteratura che indaga il concetto di "utilità procedurale" (Bentz – Stutzer, 2002; Frey – Stutzer, 2000, 2002a, 2002b). L'idea che i soggetti sono interessati non solo al "cosa" determinate azioni producono, ma anche al "come" esse lo producano, mette in discussione la componente essenzialmente strumentale della razionalità economica. Diventa quindi impossibile modellizzare comportamenti improntati ad un "taste for procedures" attraverso gli strumenti classici della teoria della scelta razionale.

Alla base del concetto di utilità procedurale sta l'idea di autostima, cui abbiamo accennato poco sopra. "People have a *sense of self*. They care about how they perceive themselves as human beings and how they are perceived by others. They thus have a reflexive consciousness. A person's evaluation of the self is reflected in her self-esteem and thus in an affective response contributing to the general well-being" (Frey – Benz – Stutzer, 2002:4).

Un'analisi sperimentale delle diverse reazioni dei soggetti davanti agli stessi esiti ottenuti attraverso procedure diverse è riportata in Pelligra (2003a). L'esperimento coinvolge 51 soggetti che vengono fatti interagire in un "Dictator Game" (Figura 1) e in un "Investment Game" (Figura 2).

Nel primo gioco il giocatore A deve decidere come suddividere, tra sé e il giocatore B, una somma di 30 euro. Nell'investment game invece il giocatore A deve decidere se tenere per sé 10 euro oppure darli tutti al giocatore B. In questo secondo caso la cifra viene triplicata e il giocatore B deve a sua volta decidere come suddividere i 30 euro tra sé e il giocatore A.

Come è facile notare, dal punto di vista delle conseguenze delle azioni (cioè della distribuzione finale della ricchezza) i due giochi sono equivalenti. Nel primo, il giocatore A deve decidere come spartire tra sé e B i 30 euro e nel secondo, il giocatore B deve decidere come spartire tra sé e A una cifra analoga. Data l'equivalenza degli esiti, il modello classico predice un comportamento analogo in entrambi i giochi. Ciò che si osserva, invece, è che l'offerta media nel primo gioco è di 5 euro, mentre quella nel secondo gioco è di 11 euro, cioè più che raddoppiata. Come spiegare, allora, tale variazione? Attraverso, appunto, il concetto di utilità procedurale.

Figura 1: Dictator-game

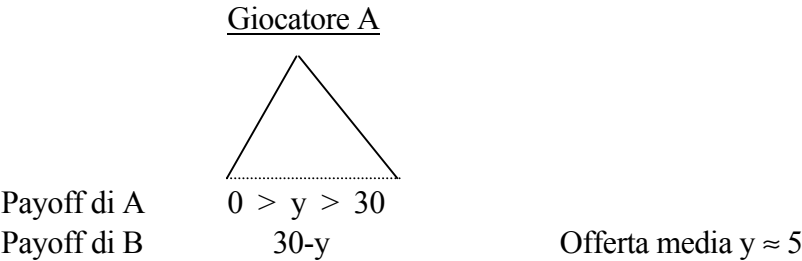


Figura 2: Investment-game

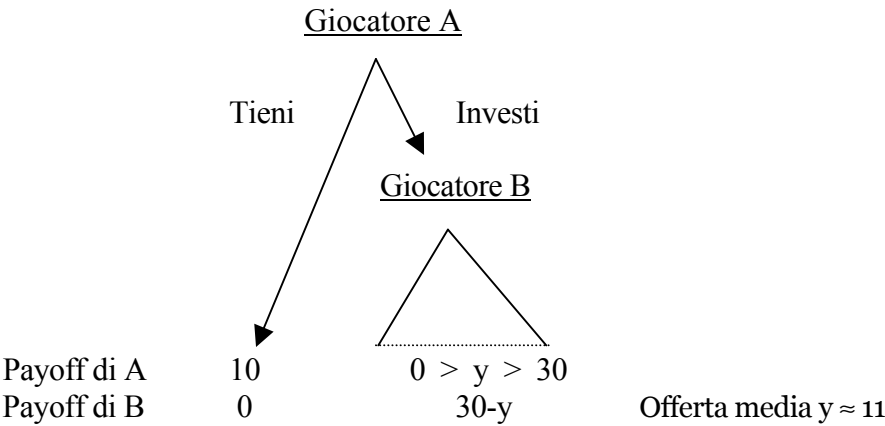
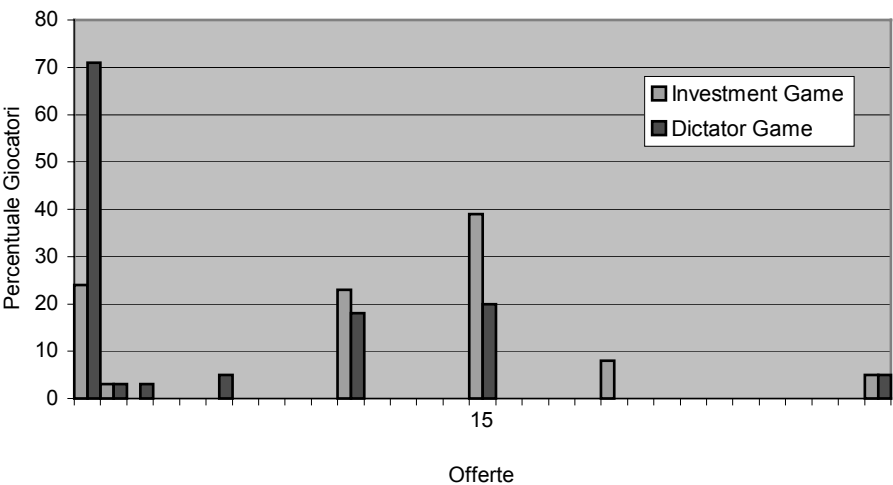


Figura 3: Distribuzione delle offerte nell'”Investment Game” e nel “Dictator Game”



La differenza tra i due giochi, infatti, sta nel modo in cui il soggetto che deve decidere come spartire la somma è venuto in possesso della somma stessa. Nel primo gioco tale attribuzione è originaria, nel secondo gioco, il giocatore B è venuto in possesso della somma perché il giocatore A ha deciso di fidarsi di lui a costo di rischiare di non vincere niente. Tale attribuzione di fiducia sembra avere una spinta motivazionale maggiore che non il puro altruismo, o avversione all'iniquità.

Questi cenni sull'importanza dell'aspetto "procedurale" nelle decisioni degli agenti economici e di conseguenza, sul suo impatto sul livello di soddisfazione degli stessi, fanno sorgere l'esigenza di comprendere quali possono essere i fattori capaci di accrescere la componente procedurale dell'utilità e quelli che invece possono diminuirla.

La letteratura individua due fattori principali e cioè, le istituzioni e le relazioni interpersonali.

Per istituzioni si intende, in questo ambito, l'insieme di regole e norme che determinano e inquadrano il comportamento dei soggetti. Si è notato come, per esempio, regole di natura democratica, in quanto veicolano elementi di responsabilizzazione e di autodeterminazione, esercitano un effetto positivo sul livello di utilità procedurale dei soggetti. In generale, regole che favoriscono il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei singoli hanno effetti desiderabili.

Il secondo elemento, quello delle relazioni interpersonali, è ancora più cruciale, in quanto l'impatto sull'autostima dei soggetti, è più diretto. Mentre, infatti, l'assetto istituzionale veicola segnali circa il riconoscimento attestato ai soggetti in modo indiretto, impersonale e mediato, all'interno di una relazione interpersonale, questi stessi segnali (positivi e negativi) vengono mandati in maniera immediata. L'attribuzione di fiducia, di stima o il coinvolgimento in una decisione importante sono segnali diretti che agiscono positivamente sul senso di competenza e sull'autostima del soggetto interessato. L'utilità procedurale quindi è influenzata da fattori istituzionali e relazionali. Nel prossimo paragrafo analizzeremo, in particolare due di questi fattori relazionali.

6.4 Incentivi relazionali: Reciprocità e fiducia

Il ruolo della reciprocità e della fiducia anche in contesti economici è ormai un dato acquisito dalla letteratura specialistica. Esiste un vasto corpo di evidenze empiriche, accumulato negli ultimi decenni, sia in laboratorio sia sul campo, che riguarda problemi di contrattazione, di coordinamento e di cooperazione, e che può essere spiegata solo se si rinuncia all'assunzione di comportamento strettamente autointeressato e si inseriscono reciprocità e fiducia, appunto tra i fattori che determinano le scelte dei soggetti economici (Fehr - Gächter, 1997; Fehr – Falk, 2002 e bibliografia). Per reciprocità si intende la disponibilità di un soggetto A, a rinunciare ad un guadagno materiale per beneficiare un soggetto B, il cui comportamento viene valutato positivamente dal punto di vista di A. A questa definizione di reciprocità positiva si affianca quella di reciprocità negativa, dove la disponibilità a rinunciare ad un guadagno è finalizzata a punire un comportamento che viene valutato negativamente. Sono vari i modelli (Rabin, 1993; Falk – Fischbacher, 1999) teorici che incorporano questo concetto di reciprocità e che spiegano comportamenti cooperativi che sfuggono al campo di significatività del modello classico.

Anche per quanto riguarda il concetto di fiducia esiste ormai un corpus teorico ed empirico che formalizza e testa varie possibilità esplicative. L'idea di fiducia è più sfumata di quella di reciprocità e questo si riflette in una maggiore difficoltà a descrivere in termini formali il funzionamento del principio stesso.

Per capire meglio la logica esplicativa connessa ai concetti di reciprocità e fiducia consideriamo l'investment game descritto in figura 2. Come dovrebbero comportarsi due giocatori autointeressati e strumentalmente razionali in un contesto simile? Il concetto di soluzione per questo gioco prende il nome di equilibrio di Nash perfetto nei sottogiochi e si determina attraverso un processo di ragionamento di induzione retrospettiva (*backward induction*). Il giocatore A deve cercare di prevedere, prima di agire, quello che farà il giocatore B, considerato che entrambi i giocatori sono massimizzatori individuali della loro utilità monetaria. Qualora A decidesse di cedere la somma a B questi, per massimizzare la sua utilità deciderà di trattenere l'intero ammontare per sé e di non restituire niente al giocatore A, il quale prevedendo tale scelta deciderà di tenere per sé i 10 euro e di non dare niente a B. Siamo finiti nella situazione (10,0). Come si può notare questo è un esito inefficiente, pareto-dominato, rispetto all'esito ottenibile qualora A avesse deciso di passare la somma a B e questi avesse deciso per una scelta meno "razionale". Quello che si osserva in realtà, però, è che quasi la totalità dei giocatori A decide di passare i 10 euro ai giocatori B che, a loro volta, decidono di restituire più di quanto A non avrebbe guadagnato se avesse optato per la scelta prudentiale di tenere i 10 euro. La somma media restituita è infatti di 11 euro. Come spiegare tale risultato? Assumendo, appunto, che reciprocità e fiducia abbiano un ruolo cruciale, oltre al self-interest, nel motivare i soggetti. Se si considera che il giocatore B ha la possibilità di guadagnare 30 euro solo perché il giocatore A ha deciso di affidargli i suoi 10 euro si capisce come tale scelta faccia scaturire un senso di reciprocità positiva che spinge B a rinunciare a parte di quei 30 euro per beneficiare l'avversario per la sua scelta cooperativa. L'esito scaturente è pareto-superiore rispetto a quello autointeressato.

Oltre all'aspetto di reciprocità, l'investment game implica anche un aspetto fiduciario. Il giocatore A infatti, nel momento in cui decide di passare a B i suoi 10 euro, non ha nessuna assicurazione che quest'ultimo gli restituirà più di 10 euro. Qualora, infatti la somma restituita sia minore di 10, A avrebbe guadagnato di più se si fosse tenuto i 10 euro. Questa assunzione di rischio, terminare con una dotazione monetaria inferiore a quella che si sarebbe ottenuta giocando la strategia prudentiale, incorpora un elemento fiduciario che coinvolge il giocatore B. L'assunzione di tale rischio da parte di A segnala a B che A si aspetta di finire con almeno 10 euro. Non verificare tali aspettative manifeste comporterebbe da parte di B la rottura del patto fiduciario instauratosi con la scelta fiduciosa di A. E infatti i giocatori B rispondono mostrandosi affidabili e premiando la fiducia di A. La rispondenza fiduciaria (Pelligra, 2002a, 2002b), l'ipotesi che spiega l'affidabilità di B sulla base del suo desiderio di non deludere le aspettative manifeste di A, in questo caso si affianca al principio di reciprocità nello spiegare comportamenti che secondo la teoria tradizionale dovrebbero essere ritenuti anomali. In altri casi invece i due concetti possono essere distinti ed utilizzati in contesti diversi come spiegazioni alternative (Pelligra, 2003b). Entrambi i principi devono, quindi, essere considerati e non è possibile ricondurre l'uno all'altro.

6.5 *Aspettative Normative*

Introducendo l'idea di rispondenza fiduciaria, abbiamo fatto riferimento al ruolo che le aspettative del soggetto A, hanno nel motivare il comportamento del soggetto B. Questa idea, originariamente enunciata da David Hume e Adam Smith, è stata recentemente sviluppata da Robert Sugden (1997) in una teoria delle aspettative normative. Consideriamo questo passaggio di Smith: "We are pleased to think that we have rendered ourselves the natural objects of approbation (...) and we are mortified to reflect that we have just merited the blame of those we live with, though that sentiment should never actually be exerted against us" (1759/1976:116). Smith suggerisce che al

centro della nostra struttura motivazionale c'è il desiderio di stima da parte delle persone con le quali interagiamo, ma anche l'avversione verso il loro risentimento. Sugden chiama questa assunzione "resentment hypothesis" e costruisce attorno ad essa una teoria del comportamento strategico postulando che i soggetti hanno due fonti di utilità, da una parte, una utilità di carattere materiale, legata all'effettiva dotazione materiale derivante dalle nostre scelte, ma dall'altra esiste anche una utilità psicologica, che dipende positivamente dall'apprezzamento degli altri e negativamente dal loro risentimento verso di noi. Come sottolinea Smith, non è necessario che questi sentimenti vengano effettivamente espressi affinché abbiano efficacia motivante. Il semplice fatto di sapere di esserci meritate la stima o il risentimento è sufficiente a produrre utilità o disutilità psicologica. Per suscitare stima o risentimento in chi le osserva, le nostre azioni devono essere valutate sulla base di un punto di riferimento. L'idea innovativa di Sugden, sta proprio nell'aver utilizzato come punto di riferimento morale, non un qualche criterio normativo di giustizia, quanto piuttosto le aspettative delle stesse persone con le quali ci troviamo ad interagire. Ma qual è la base per la formazione di tali aspettative affinché esse assumano valenza "normativa"? La normatività deriva dal fatto che tali aspettative sono basate su norme condivise dalla comunità all'interno della quale l'interazione ha luogo e inferite induttivamente da parte dei partecipanti all'interazione. Portare dei fiori o una bottiglia di vino quando si è invitati a cena da amici, non è una regola normativa a priori, ma una norma condivisa che diventa aspettativa normativa nel momento in cui sia chi dovrebbe portare i fiori, sia chi se li aspetta, sanno che in situazioni simili, c'è chi porta i fiori e chi si aspetta, quindi, di riceverli. Non portare i fiori o il vino, quando la norma lo prescrive e i padroni di casa, quindi, se li aspettano, suscita in essi risentimento, e in noi, sulla base dell'assunzione di avversione al risentimento, disutilità psicologica.

Una ragione addizionale che rafforza la normatività di determinate aspettative risiede nel fatto che se le norme su cui tali aspettative si basano, si sono evolute e sono sopravvissute, in un quadro evolucionistico, questo significa che sono funzionali allo sviluppo o quantomeno alla sopravvivenza dei soggetti che le implementano e quindi della comunità in generale. Ciò significa che spesso tali norme sono considerate come orientate al "bene comune". Questo ultimo fatto rende la loro normatività ancora più stringente.

Sulla base di questa teoria è allora possibile spiegare perché nel mondo reale, per esempio, si osserva un grado di cooperazione e di coordinamento, anche tra estranei, molto maggiore di quello che prevede la teoria del comportamento razionale. Sebbene porre in essere comportamenti autointeressati o opportunistici possa portare una utilità materiale elevata, spesso ad essi è associata anche una disutilità psicologica elevata. La scelta effettiva emerge quindi dal bilanciamento dei fattori materiali e psicologici.

6.6 Giustizia distributiva e avversione all'iniquità.

L'ultimo elemento elencato tra quelli che determinano le decisioni degli agenti economici oltre l'interesse individuale fa riferimento al concetto di giustizia distributiva. Le teorie della giustizia distributiva forniscono criteri per valutare da un punto di vista normativo combinazioni differenti di distribuzione del reddito. L'applicazione di questi criteri cui qui vogliamo fare riferimento, perché ci pare più rilevante per le finalità del presente lavoro, si riferisce ai modelli di avversione all'iniquità. Questi modelli (Fehr – Schmidt, 1999; Bolton – Ockenfels, 2000) postulano che gli agenti, nel valutare la desiderabilità di una data azione non considerano solo l'esito materiale che ne deriva per loro stessi, ma anche la combinazione degli esiti per tutti gli altri soggetti con cui essi interagiscano. Queste

combinazioni concorrono a determinare l'utilità del soggetto in modo tale che egli, contemporaneamente, massimizzerà la sua dotazione materiale e minimizzerà la differenza tra questa e quella degli altri interagenti. Questo significa che sarà disposto a rinunciare ad una frazione della sua ricchezza per determinare una distribuzione della stessa più egualitaria.

E' da tenere presente che, mentre l'utilità procedurale, la reciprocità, la fiducia, e le aspettative normative, sono tutti concetti che prendono in considerazione le intenzioni dei soggetti e le procedure di azione, sono quindi *backward looking*, il principio di avversione all'iniquità si riferisce solo agli esiti delle azioni, è quindi *forward-looking*.

7 Verso una struttura motivazionale più complessa... implicazioni per l'institutional design.

Dopo aver passato in rassegna quelli che sono gli elementi addizionali che possono essere utilizzati per arricchire la struttura motivazionale degli agenti economici, e di cui è necessario tenere conto per costruire un modello descrittivamente più soddisfacente, di agente delle OTS, occorre discutere quelle che sono le implicazioni di tale modello per quanto riguarda l'attività di incentivazione e promozione.

La tesi fondamentale di questo lavoro è quella secondo cui la promozione e lo sviluppo del settore dell'economia civile, passa, tra le altre cose, attraverso due fasi importanti: da una parte, il processo di selezione, e dall'altra quello di incentivazione dei soggetti che operano nelle OTS.

Selezionare soggetti "ideologici", secondo la non troppo azzeccata definizione di Rose-Ackerman (1996), o meglio, caratterizzati da una forte spinta ideale, ha effetti positivi per la produttività dell'OTS e quindi per il livello qualitativo dell'output, e quindi ancora sul grado di efficacia dei finanziamenti sia pubblici che privati. Ma affinché tale spinta ideale venga salvaguardata e possibilmente valorizzata occorre attuare un processo di incentivazione che tenga conto delle particolari dinamiche motivazionali di tali soggetti. Ipotizzando che i lavoratori "ideologici" siano particolarmente sensibili ai fattori sopra descritti, occorre capire come predisporre un mix di incentivi che riesca a far leva su tutti quegli elementi: motivazioni intrinseche, autostima, utilità procedurale, reciprocità, fiducia ed equità distributiva. Sulla base della dinamica motivazionale che caratterizza il comportamento dei soggetti ideologici, si possono isolare alcuni effetti rilevanti sia per l'attività di screening che per quella di incentivazione:

E' possibile attirare lavoratori ideologici fornendo un *compensation-mix*, nel quale l'aspetto monetario è meno rilevante, mentre acquistano più importanza fattori immateriali ed intrinseci.

- La democraticità dell'organizzazione è uno dei fattori non monetari più importanti. Un elevato livello di coinvolgimento nel processo di *decision making* agisce, infatti, positivamente sulle motivazioni intrinseche e sul livello di autostima dei soggetti, oltre che sull'utilità procedurale e l'avversione all'iniquità degli stessi.
- La possibilità di una formazione continua legata al tipo di attività svolta all'interno dell'organizzazione ha un effetto positivo sul senso di competenza e quindi sull'autostima.
- La flessibilità del lavoro e la responsabilizzazione hanno un effetto positivo legato alla fiducia veicolata da tale assetto organizzativo.
- La socialità del lavoro e la possibilità di *team-work*, influenza positivamente il senso di reciprocità ed equità dei soggetti.

- L'utilizzo di bonus contingenti alla performance tende a spiazzare le motivazioni intrinseche e quindi a rendere meno efficiente anche l'incentivo monetario.
- L'utilizzo di bonus una tantum e non contingenti alla performance ha invece un effetto positivo.
- L'esplicita richiesta di adesione alla mission organizzativa, rendendo salienti le ragioni dell'operare dell'organizzazione attrae lavoratori intrinsecamente motivati.
- La presenza di volontari rende ancor più evidente e quindi gratificante, la valenza sociale dell'attività dell'organizzazione.

Tutti questi elementi devono essere gestiti dal management dell'organizzazione in modo da creare un mix di incentivi che, puntando su fattori di compensazione non-monetari, riesca ad attirare solo o prevalentemente quei soggetti con una struttura di preferenze funzionali all'attività dell'organizzazione e a scoraggiare soggetti con preferenze non congrue. Queste considerazioni non devono però portare a sottovalutare il ruolo delle compensazioni monetarie, che più che altro funzionano come una variabile soglia. E' infatti importante sottolineare come tutti i fattori non-materiali acquistano rilevanza oltre una certa soglia di salario minimo che viene ritenuta equa dagli stessi lavoratori. Oltre questa soglia, al margine, gli incentivi non monetari sono più efficaci degli incentivi monetari. Al di sotto il discorso cambia. E' interessante notare anzi che, seppure in media il livello del salario nel settore non-profit è più basso rispetto a quello del settore pubblico o for-profit, per fasce di salario molto basso, questo rapporto si inverte. Le organizzazioni non-profit "proteggono" i propri lavoratori con salari, in media, più elevati rispetto a quelli degli altri settori (Borzaga, 2000)

Le analisi empiriche mettono in evidenza come i lavoratori del settore non-profit, a fronte di una più bassa retribuzione monetaria, manifestano livelli di soddisfazione e conseguente fedeltà all'organizzazione maggiori. Questo è dovuto essenzialmente all'importanza da essi attribuita al settore in cui operano e al valore sociale del servizio o del bene che concorrono a produrre. Una volta effettuata la selezione del personale, e sottoposto a screening il pool di soggetti, che a questo punto dovrebbe essere particolarmente sensibile all'influenza di fattori non monetari, si pone il problema di trovare gli strumenti più adatti alla gestione di questi fattori.

- La prima considerazione riguarda l'utilizzo di incentivi monetari ed il rischio, ad esso connesso, di spiazzare le motivazioni intrinseche dei soggetti. E' importante che ogni incentivo materiale venga erogato in modo che il suo utilizzo segnali un senso di "supporto" e non invece di "controllo", il quale riducendo, come abbiamo visto, l'autostima e il senso di responsabilità dei soggetti, può produrre effetti di "motivational-crowding out" che determinano una riduzione nella frequenza degli stessi comportamenti che l'incentivo originariamente era supposto favorire.
- L'adesione dell'organizzazione ad una specifica finalità con valenza sociale rende più salienti gli incentivi di natura non monetaria in quanto segnala al lavoratore la natura stessa dell'organizzazione. Tali segnali, accanto al vincolo della non distribuzione degli utili, indicano nella massimizzazione della qualità del servizio, più che nella massimizzazione del profitto, la finalità ultima dell'OTS.
- Incrementare la democraticità dei processi decisionali ed il coinvolgimento dei lavoratori ha effetti positivi sulla soddisfazione attraverso un incremento dell'utilità procedurale e sull'autostima.
- L'attivazione di processi di formazione influenza positivamente oltre che la produttività del lavoro, anche l'autostima ed il senso di competenza.
- L'esplicitazione dei risultati raggiunti, in termini di benefici sociali, influenza positivamente le motivazioni intrinseche dei soggetti, e questo fattore è cruciale, in

quanto ricerche empiriche mostrano come la maggioranza dei lavoratori delle OTS sceglie l'organizzazione in relazione all'importanza attribuita al settore di appartenenza e quindi all'importanza attribuita al tipo di attività svolta (Bacchiega - Borzaga, 2002).

- La coerenza della mansione svolta con la formazione posseduta influenza positivamente il senso di competenza dei soggetti.

Quelli appena indicati sono solo alcuni esempi di “leve motivazionali” che l'OTS deve mettere in funzione per aumentare la fiducia interna e ridurre il rischio di comportamenti disfunzionali. Nel concreto la modalità d'utilizzo di queste leve non può che essere che una *questio facti*, condizionata, cioè, alla specificità di ogni singola organizzazione. Quelle indicate sono relazioni che valgono nella generalità dei casi, il cui campo di significatività va attentamente analizzato. Un ultimo aspetto è importante far rilevare e riguarda la gestibilità di tutti quegli incentivi non monetari che in un modo o nell'altro posso essere fatti rientrare nel campo dell'approvazione sociale. Tale aspetto riguarda la proprietà di “complementarietà strategica” di questi incentivi.

8 Approvazione sociale e complementarietà strategica.

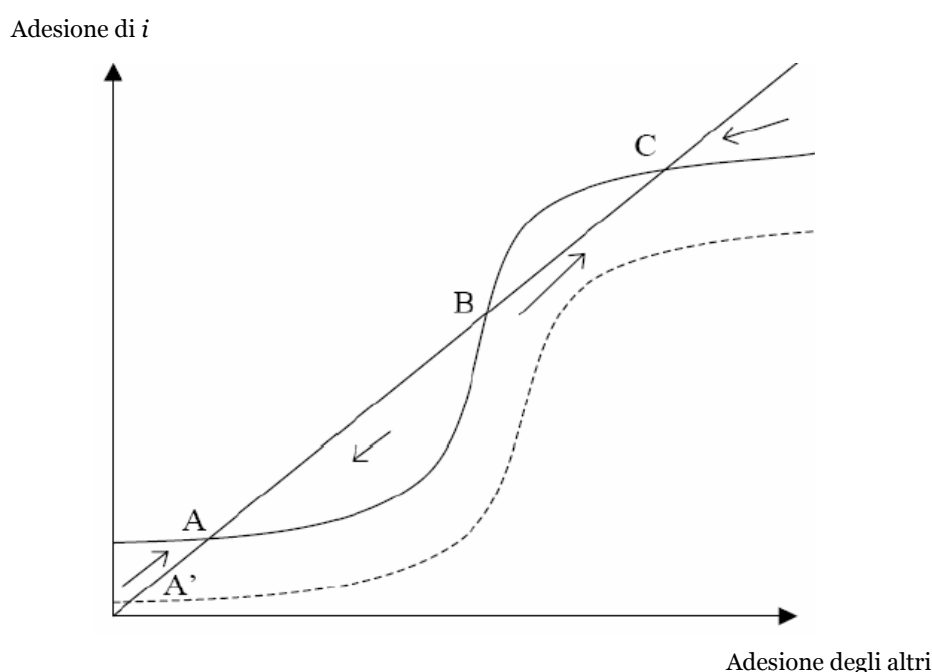
Come messo in evidenza più sopra, e come espresso bene da John Harsanyi quando sottolinea che “people' behaviour can largely be explained in terms of two dominant interests: economic gain and social acceptance” (1969:513), gran parte delle motivazioni non materiali hanno una sorgente interpersonale. Gli agenti desiderano l'approvazione delle persone con le quali interagiscono, anche in maniera anonima, e cercano di evitare la loro disapprovazione. Questa tendenza diffusa e pervasiva dall'agire umano può essere utilizzata per sviluppare e rendere più efficace l'utilizzo di incentivi non monetari. Una complicazione relativa all'interazione tra incentivi monetari e approvazione sociale deriva dal fatto che quest'ultimo elemento mostra “complementarietà strategica”, vale a dire che l'impatto sul comportamento di un singolo soggetto della motivazione sociale, dipende crucialmente dal comportamento di tutti gli altri soggetti. L'impatto che la motivazione sociale ha sul singolo dipende da quanto è “approvabile” il comportamento degli altri, vale a dire, dal peso associato da questi, alle stesse motivazioni sociali. Tale fatto implica la possibilità che si verifichino equilibri multipli pareto-ordinabili, vale a dire situazioni di equilibrio inefficienti. Esiste però la possibilità di gestire questa complementarietà strategica in modo da favorire una transizione da equilibri dominati a equilibri pareto-superiori. La figura 4 descrive una di queste transizioni. Sulle ordinate è indicato il livello di adesione del soggetto *i* ad una determinata norma cooperativa, può trattarsi di comportamento reciproco, affidabilità, altruismo, o altro, mentre sull'asse delle ascisse è descritto il livello medio di adesione di tutti gli altri soggetti non-*i*. La complementarietà strategica implica che la disponibilità individuale all'adesione sia influenzata positivamente dal livello medio di adesione, che la funzione di reazione del soggetto *i*, , quindi, abbia pendenza positiva.

Data questa situazione, può determinarsi, nel caso indicato dalla linea tratteggiata, un equilibrio nel punto A. Tale equilibrio prevede un basso livello medio di adesione e quindi un basso livello individuale.

Il problema diventa allora la possibilità di migliorare questa posizione, innescando, un processo che consenta di aumentare il livello individuale e medio di adesione. La creazione di un clima fa aumentare il livello di *compliance* individuale determinando spostamenti lungo la curva di reazione che possono portare a nuove e migliori situazioni di equilibrio, ma si può anche sfruttare la complementarietà strategica e attraverso l'azione incondizionale del singolo che incrementa autonomamente il suo

livello di *compliance*, fungendo in questo modo da starter della cooperazione, produrre spostamenti della curva che possono far insorgere nuovi equilibri ottimali. Questa seconda situazione è descritta dalla transizione tra la curva tratteggiata e quella continua nella quale si producono i nuovi equilibri descritti dai punti C e D. In questo caso è possibile allora operare in modo da far passare l'equilibrio dal punto A, attraverso B e C, fino al punto D, che descrive la situazione pareto-ottimale. Si noti che l'esistenza stessa degli equilibri pareto-superiori si ha attraverso la traslazione della curva di reazione, il che significa che la decisione del singolo agente i , di iniziare a cooperare, o di innalzare il suo livello di adesione alla norma, mette tutti gli altri soggetti nelle condizioni di poter stare meglio, raggiungendo un equilibrio più efficiente. Si comprende in questo modo l'importanza della presenza nelle organizzazioni dei cosiddetti *starter* della cooperazione, soggetti che operano scelte incondizionali che innescano un processo di cooperazione collettiva che si autosostiene.

Figura 4: complementarità strategia ed equilibri multipli



Le modalità attraverso cui tale passaggio avviene possono essere molteplici e varie ed essenzialmente dipendono da quella che è la situazione iniziale della organizzazione stessa. E' essenziale in questo processo evitare che l'utilizzo di incentivi o disincentivi monetari crei un conflitto tra motivazioni estrinseche e motivazioni sociali. Adottare sanzioni monetarie per ridurre comportamenti disfunzionali potrebbe determinare, infatti, in presenza di approvazione sociale, un aumento proprio di quegli stessi comportamenti. L'introduzione di una multa per esempio, potrebbe infatti far venir meno la motivazione sociale alla adesione perché in questo caso la motivazione di un comportamento cooperativo non appare chiara, potrebbe essere dovuto sia alle motivazioni intrinseche, sia al desiderio di evitare la multa (motivazioni estrinseche). Mentre la prima ragione merita approvazione sociale, la seconda, no (Gneezy – Rustichini, 2000). Questo tipo di processo potrebbe far abbassare la funzione di reazione dei soggetti e portarli quindi verso un equilibrio con livelli di adesioni inferiori

rispetto alla situazione prima dell'introduzione della multa, attraverso la sostituzione di scelta "morale" con uno scambio di mercato, comportamento disfunzionale contro prezzo (multa).

9 Conclusioni

La finalità esplicita del presente lavoro era quella di individuare processi (e ragioni) di incentivazione e di promozione delle organizzazioni economiche del terzo settore, le cosiddette imprese civili, da parte del settore pubblico. La ragione in cui tale attività di promozione trova il suo fondamento è il fatto che l'attività delle OTS porta, come residuo, alla rigenerazione dello stock di capitale sociale di cui anche il settore statale ed il Mercato necessitano per un efficiente funzionamento.

L'idea di fondo presentata e discussa è quella secondo cui, dato che le risorse immateriali dei soggetti impiegati nelle OTS, come evidenziato dalle ricerche empiriche citate più sopra, creano un differenziale positivo di produttività, un risparmio sui salari e un incremento nel livello qualitativo dei beni o servizi offerti, rispetto alle corrispondenti organizzazioni for-profit, il settore pubblico deve orientare la sua attività di promozione sulla valorizzazione di queste risorse immateriali. Tale intervento il meno invasivo possibile, deve espletarsi, cioè, in modo prevalentemente indiretto, ponendo le stesse OTS nelle condizioni di sfruttare al meglio le potenzialità intrinseche dei propri addetti.

Il punto di partenza di ogni proposta di regolamentazione è *lo scopo*. Se lo scopo è quello dichiarato di promuovere lo sviluppo delle OTS, occorre tenere ben presente quelli che sono i mezzi più adeguati al raggiungimento di tale scopo. Il rischio di una regolamentazione controproducente evidenziata dalla letteratura sul crowding-out porta naturalmente ad una revisione dei criteri tradizionali di incentivazione basati sull'erogazione di incentivi di natura monetaria e materiale. Si pone all'attenzione, dunque, la progettazione di incentivi di natura diversa, meno distorsivi e capaci di preservare le forze e le motivazioni propulsive sulle quali si fonda l'economia civile: la reciprocità e la fiducia

L'approccio che qui si è seguito parte dal presupposto che il processo di incentivazione e promozione deve essere indiretto e sostanziarsi attraverso la creazione di un quadro normativo e di intervento che metta le stesse OTS nelle condizioni di migliorare la loro efficienza interna anche attraverso la selezione di soggetti caratterizzati da una struttura di preferenze coerente con le finalità dell'organizzazione stessa.

Per far questo occorre costruire un modello di agente economico che sia più realistico e descrittivamente efficace rispetto al modello tradizionale di *homo economicus*. Attraverso l'inserimento nella struttura motivazionale dell'agente stesso di fattori motivazionali addizionali, rispetto al puro *self-interest*, si aprono nuove vie e nuovi strumenti si rendono disponibili per le attività di screening, selezione e incentivazione. L'attività di incentivazione pubblica deve far leva su questi strumenti mettendo le OTS nelle condizioni di adoperarli nel modo più incisivo ed efficace.

Anche con riferimento al quadro normativo vigente si rileva l'importanza di fattori quali il coinvolgimento diretto delle OTS, nella versione *multi-stakeholders*, oltre che nel processo di erogazione dei servizi anche in quella di progettazione; la democratizzazione dei modelli di gestione, la formazione continua non solo degli addetti delle OTS ma anche dei funzionari pubblici incaricati della progettazione dei servizi e del reperimento dei corrispondenti finanziamenti. Sono alcuni dei elementi su cui si potrebbe concentrare l'intervento pubblico per incrementare la capacità delle

OTS di selezionare soggetti congrui e per motivarli adeguatamente. In una logica che non può che essere di concertazione e codeterminazione e sempre meno accentratrice e dirigista.

Bibliografia

- [1] - Ad Vertere S.r.l, (2003), *Limiti, potenzialità e prospettive di sviluppo del sistema imprenditoriale nella gestione dei servizi per i minori*. Rapporto finale della ricerca realizzata all'interno della misura 3.10. FSE – POR SARDEGNA 2000-2006 (In corso di pubblicazione).
- [2] - Almond S. - Kendall J., (2000a), "Low Pay in the UK: The case for a three sector comparative approach", *Civil Society Working Paper* 6
- [3] - Almond S. - Kendall J., (2000b), "Paid Employment in the self-defined voluntary sector in the late 1990s: An initial description of patterns and trends", *Civil Society Working Paper* 7
- [4] - Anheier H. – Ben-Ner A. (2000), *Advances in Theories of the Nonprofit Sector*. Kluwer-Plenum Books.
- [5] - Antoci A – Sacco P.L. – Vanin P., (2002), "Possibili conflitti tra crescita economica e sviluppo sociale", in Gui – Pelligra (2003).
- [6] - Bacchiega A. – Borzaga C., (2002), "The economics of the third sector: toward a more comprehensive approach", ISSAN-working paper, Trento
- [7] - Benz M. – Stutzer A., (2002), "Do Workers Enjoy Procedural Utility?" Working Paper No. 127, Università di Zurigo
- [8] - Bolton G. - Ockenfels A., (2000), "ERC: A theory of equity, reciprocity and competition", *American Economic Review*, 166-193
- [9] - Borzaga C., (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata modelli di gestione*. Roma: FIVOL.
- [10] - Borzaga C., (2002), "La selezione e il coinvolgimento di lavoratori e volontari nelle imprese sociali" ISSAN-working papaer, Trento.
- [11] - Bruni L. – Sugden R., (2000), "Moral Canals: Trust and Social Capital in the work of Hume, Smith and Genovesi", *Economics and Philosophy*, 16:21-45.
- [12] - Bruni L. – Zamagni S., (2003), *Lezioni di Economia Civile*. Bologna: Il Mulino
- [13] - Delfgaauw J. – Dur R., (2002), "Signalling and Screening of Workers' Motivation", mimeo, Tinbergen Institute, Erasmus University Rotterdam.
- [14] - Dixit A., (2002), "Incentive Contracts for Faith-Based Organizations to Deliver Social Services", mimeo, Princeton University.
- [15] - Falk A. - Fischbacher U., (1999), "A Theory of Reciprocity", mimeo, University of Zurich.
- [16] - Fehr E. – Falk A., (2002), "Psychological Foundations of Incentives", *European Economic Review*, 46(4-5):687-724.

- [17] - Fehr E. - Gächter S., (1997), "How effective are Trust- and Reciprocity-Based Incentives?" in Ben-Ner A. – Putternam L. (Eds.), *Economics, Values and Organisations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- [18] - Fehr E. – Schmidt K.M., (1999), "A Theory of Fairness, Competition and Cooperation", *Quarterly Journal of Economics*, 114, p. 817-868.
- [19] - Frey B.S., (1997), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham, UK, Elgar.
- [20] - Frey B.S. - Benz M. – Stutzer A., (2002), "Introducing Procedural Utility: Not only What, but also How Matters", Working Paper No. 129, Università di Zurigo.
- [21] - Frey B.S. - Oberholzer-Gee F., (1997), "The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out", *American Economic Review*, 87:746-755.
- [22] - Frey B. S. – Stutzer A., (2000). Happiness, Economy and Institutions. *Economic Journal* 110(466): 918-938.
- [23] - Frey B. S. – Stutzer A., (2002a). What Can Economists Learn from Happiness Research?, *Journal of Economic Literature* 40: 402-435.
- [24] - Frey B. S. – Stutzer A., (2002b). *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being*. Princeton: Princeton University Press.
- [25] - Gneezy U. – Rustichini A., (2000), "Pay Enough or don't pay at all", *Quarterly Journal of Economics*, 791-810.
- [26] - Gui B – Ben-Ner A., (2000), "The Theory of Nonprofit Organizations Revised", in Anheier H. – Ben-Ner A. (2000).
- [27] - Gui B. – Pelligra V., (in pubblicazione), *Relazioni Interpersonali: un'analisi economica*.
- [28] - Hansmann, H.B., (1980) "The Role of Non-Profit Enterprise", *The Yale Law Journal*, 89(5): 835-901.
- [29] - Hansmann, H.B., (1986), "The Role of the Nonprofit Enterprise", in Rose-Ackerman (ed.), (1986).
- [30] - Hansmann, H.B., (1996) *The Ownership of Enterprise*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [31] - Harsanyi J., (1969), "Rational choice models of political behaviour vs. Functionalist conformist theories", *World Politics*, 21:513-38.
- [32] - Hirschleifer J., (1978), "Natural Economy Versus political Economy", *Journal of Social and Biological Structures*, 1:319-37
- [33] - Hollis M., (1998), *Trust within Reason*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [34] - Leete L. (1999), "Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-profit organizations", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43:423-446.
- [35] - Merler A. (2001), "Le modalità dell'essere terzo settore nei territori della Sardegna", in Caltabiano C., (a cura di), *L'attivazione della solidarietà. Primo rapporto SIS sull'economia sociale in Sardegna*, Milano: Franco Angeli.

- [36] - Minkler L., (2002), "Shirking and Motivations in Firms: Survey Evidence on Worker Attitudes", University of Connecticut Working Paper Series n.2002-40.
- [37] - Mirvis P. H., (1992), "The Quality of Employment in the Nonprofit Sector: An update on employee attitudes in nonprofit versus business and government", *Nonprofit Management & Leadership*, vol.3, n.1, pp.23-41
- [38] - Mirvis P. H. - Hackett E., (1983), "Work and work force characteristics in the nonprofit sector", *Monthly Labour Review*, 106(4):3-12.
- [39] - Pelligra V., (2002a), Fiducia R(el)azionale" in P.L. Sacco and S. Zamagni (Eds.), *Complessità Relazionale: Fondamenti del comportamento economico*. Bologna: Il Mulino.
- [40] - Pelligra V., (2002b), "Rispondenza Fiduciaria: Principi e Implicazioni per la Progettazione Istituzionale", *Stato e Mercato*, 65:330-353.
- [41] - Pelligra V., (2003a), "Consequences vs. Procedures : an experimental investigation", mimeo, Università di Cagliari.
- [42] - Pelligra V., (2003b), "How to Incentive Who? Intra-personal and Inter-personal Mechanism", paper presentato alla 44a Riunione annuale della Società Italiana degli Economisti, Salerno.
- [43] - Pelligra V., (2003c), "Economia civile e sviluppo socio economico: teoria ed implicazioni", in *Primo Rapporto sull'Economia Sociale in Sardegna*. IARES-Fondazione Banco di Sardegna.
- [44] - Pelligra V., (2003d), "Le determinanti civili dello sviluppo socio-economico", *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*. Vol.3.
- [45] - Preston, A.E., (1989) "The Non-Profit Worker in a For-Profit World", *Journal of Labour Economics*, 7(1):438-63.
- [46] - Preston, A.E., (1990) 'Changing Labour Market Patterns in the Non-Profit and For-Profit Sectors: Implications for Non-Profit Management', *Non-Profit Management and Leadership*, 1(1):15-28.
- [47] - Rabin M., (1993), "Incorporating Fairness in Game Theory", *American Economic Review*, 83: 1281-301.
- [48] - Rose-Ackerman S., (1986), *The Economics of Nonprofit Institutions*. Oxford: Oxford University Press.
- [49] - Rose-Ackerman S., (1996), "Altruism, Nonprofits, and the Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, 34:701-728.
- [50] - Sacco P.L. – Zamagni S., (2002), *Complessità Relazionale e comportamento economico*. Bologna: Il Mulino
- [51] - Sekaran U., (1986), "Self-Esteem and Sense of Competence as Moderators of the Job Satisfaction of Professionals in Dual Career Families", *Journal of Occupational Behaviour*, 7(4):341-344.
- [52] - Smith A., (1759/1976), *The Theory of Moral Sentiments*, Indianapolis, Liberty Classics.
- [53] - Sugden R., (1997), "Normative Expectations: The Simultaneous Evolution of Institutions and Norms", in Ben-Ner A. – Putterman L. (Eds.), *Economics, Values and Organisation*, Cambridge, Cambridge University Press.

- [54] - Todorov T., (1998), *La Vita Comune*, Milano: Pratiche Editrice
- [55] - Vittadini G., (1997a), *Il non-profit dimezzato*, Milano: Etas Libri.
- [56] - Vittadini G., (1997b), “Introduzione”, in Vittadini (ed.) (1997a)
- [57] - Weisbrod, B. A., (1988), *The Nonprofit Economy*, Cambridge, M.A., Harvard University Press.
- [58] - Weisbrod, B. A., (1998) (Ed.), *To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge, Cambridge University Press.
- [59] - Zamagni S., (1997a), “Il non-profit nella società post-fordista alla ricerca di una nuova identità”, in Vittadini G., (1997)
- [60] - Zamagni S., (1997b), “Non Profit come economia civile. Per una fondazione economica delle organizzazioni non profit”, mimeo, Università di Bologna.
- [61] - Young, D.R., (1983) *If Not For Profit, For What?*, DC Heat, Lexington. Mass.